



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS DA GESTÃO POR PROCESSOS
EM GABINETE NA CÂMARA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA-PB**

ANA CARLA PONTES DA SILVA

JOÃO PESSOA
2017

ANA CARLA PONTES DA SILVA

**ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS DA GESTÃO POR PROCESSOS
EM GABINETE NA CÂMARA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação de Administração, do Curso de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, em cumprimento às exigências para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr Brivaldo Marinho.

JOÃO PESSOA
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P813a Pontes da Silva, Ana Carla .

Análise dos Benefícios da Gestão por Processos em Gabinete na
Câmara Municipal de João Pessoa / Ana Carla Pontes da Silva. – João
Pessoa, 2017.

51f.: il.

Orientador(a): Prof^o Dr. Brivaldo Marinho.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gestão por Processos. 2. Estrutura Organizacional. 3. Organizações.
I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluna: Ana Carla Pontes da Silva

Trabalho: Análise Dos Benefícios Da Gestão Por Processos Em Gabinete Da Câmara Municipal De João Pessoa-PB

Área de pesquisa: Sistema de informação

Data de aprovação:

Banca examinadora

Dr. Brivaldo Marinho
Orientador

Prof.
Membro 1

Prof.
Membro 2

Dedico este trabalho a toda minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a concretização deste estudo de conclusão de curso.

SILVA, Ana Carla Pontes. **Análise dos Benefícios da Gestão por Processos em Gabinete da Câmara Municipal de João Pessoa-PB**. João Pessoa, 2017. Originalmente apresentado como trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal da Paraíba, 2017.

RESUMO

A crescente urbanização da cidade de João Pessoa-PB tem gerado consideráveis problemas em todos os âmbitos, entretanto, a disparidade social evidenciada nos últimos anos, vem despertando o interesse por estudos que contemplem tal questão, onde se busca apresentar sugestões de melhorias visando elevar a qualidade de vida da população. O setor escolhido para o desenvolvimento do trabalho ora exposto foi na área da gestão pública, mais especificamente, realizou-se uma pesquisa de campo em um dos Gabinetes da Câmara Municipal de João Pessoa. O tema abordado foi escolhido por motivações de ordem prática, uma vez que se busca obter melhorias no processo estudado, por meio do seu conhecimento e do uso dessas informações para execução das atividades necessárias de forma mais apropriada. Nesse sentido, o trabalho em questão enfocará os benefícios proporcionados pela implementação da gestão por processos em um Gabinete, tendo em vista relacionar a melhoria do processo à implantação da gestão por processos e evidenciar que as ferramentas de gerenciamento utilizadas em organizações privadas também podem (e devem) ser adotadas no âmbito público visando aperfeiçoar a gestão e melhorar os serviços prestados. A implantação de um sistema voltado para a gestão por processos permitirá a análise, definição, execução, monitoramento e administração, incluindo o suporte para a interação entre pessoas e aplicações informatizadas diversas. Acima de tudo, ele possibilita que as regras de negócio da organização, travestidas na forma de processos, sejam criadas e informatizadas pelas próprias áreas de gestão. A meta desses sistemas é padronizar processos corporativos e ganhar pontos em produtividade e eficiência. A pesquisa que deu origem ao presente estudo é a pesquisa descritiva, que tem por base a abordagem qualitativa e o uso do método do estudo de caso. A proposta do presente estudo envolve relacionar as características encontradas na forma de administração praticada no Gabinete foco da pesquisa, com as apresentadas nos conceitos abordados pela gestão por processos, para tanto, foram identificados os processos que estão diretamente vinculados com o atendimento. Com a gestão por processos a unidade poderá alinhar as rotinas de trabalho. Padronizando as atividades, qualquer colaborador com as competências exigidas para as atividades poderá exercer as funções. Tendo em vista que os pontos semelhantes são positivos e se destacam em relação aos pontos divergentes, foram ressaltados durante a entrevista diversos benefícios que poderá trazer melhorias na implantação de um sistema direcionado para a Gestão por Processos.

Palavras chave: Gestão por Processos. Estrutura Organizacional. Organizações.

ABSTRACT

The growing urbanization of the city of João Pessoa-PB has generated considerable problems in all areas, among the social disparity evidenced in recent years, has aroused interest in studies that contemplate this subject, where improvements are sought to raise the quality of life of the population. The sector chosen for the development of the work or the exhibition in the area of public management, more specifically, a field survey was carried out in one of the Offices of the Municipality of João Pessoa. The theme was chosen for practical reasons, since it seeks improvements in the studied process, through its knowledge and make use of the information to carry out the activities in a more appropriate way. In this sense, the work in question focused on process management systems through processes in a Cabinet, in order to relate a process implementation process administration and evidence as management tools in private organizations also We advise to administer and administer the services provided. An implementation of a system focused on process management in analysis, definition, execution, monitoring and administration, including support for an interaction between people and diverse computer applications. Above all, it is an application that requires business rules, process organization, management processes and management processes. The goal systems is to standardize corporate processes and gain points in productivity and efficiency. A research with origin and study, a descriptive research, which is based on a qualitative approach and the use of the case study method. A proposal of the present study involves relating as characteristics found in the form of administration practiced in the Office research focus, as presented in the concepts addressed by the management by processes, for that, were identified in the processes that are directly linked to the service. With process management the unit can be used as work routines. Standardizing as activities, any contributor as competencies required for the activities to perform as functions. Considering that the similar points are positive and stand out in relation to the divergent points, several benefits were highlighted during the interview that could bring improvements in the implementation of a system directed to the Management by Processes.

Keywords: Process Management. Organizational structure. Organizations

LISTA DE SIGLAS

CF – Constituição Federal

PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade

CMPJ – Câmara Municipal de João Pessoa

CPI – Comissões Parlamentares de Inquéritos

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- Síntese dos principais benefícios

QUADRO 2- Mecanismo de coordenação

QUADRO 3- Características essenciais ligadas a gestão de processos

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Pontos semelhantes percebidos para implementação da gestão de processos

TABELA 2 – Pontos divergentes percebidos para implementação da gestão de processos

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Fluxo de processos legislativos da Câmara Municipal de João Pessoa

SUMÁRIO

1. Introdução.....	14
1.1 Delimitação do tema e questão de pesquisa.....	15
1.2 Objetivo geral.....	16
1.3 Objetivos específicos.....	16
1.4 Justificativa.....	16
2. Fundamentação teórica.....	18
2.1 Gestão de processos.....	18
2.2 Processos de serviços.....	21
2.3 Benefícios da gestão de processos.....	24
2.4 Estrutura organizacional orientada para processos.....	26
2.5 Organizações públicas.....	31
2.6 A câmara municipal de João Pessoa.....	33
3. Procedimentos metodológicos.....	38
3.1 Caracterização da pesquisa.....	38
3.2 Coleta de dados.....	39
3.3 Ambiente de pesquisa.....	40
3.4 Tratamento dos dados.....	40
4. Análise de resultados.....	41
4.1 Funcionamento do gabinete.....	41
4.2 Como a implantação da gestão por processos pode trazer.....	42
5. Considerações finais.....	47
6. Referências.....	49
Apêndice	
Apêndice I	

1. INTRODUÇÃO

A crescente urbanização da cidade de João Pessoa-PB tem gerado consideráveis problemas em todos os âmbitos, entretanto, a disparidade social evidenciada nos últimos anos, vem despertando o interesse por estudos que contemplem tal questão, onde se busca apresentar sugestões de melhorias visando elevar a qualidade de vida da população, principalmente daqueles que habitam os bairros mais carentes da capital paraibana.

No que concerne à área da gestão pública, percebe-se que alguns bairros apresentam infraestrutura mais eficiente em detrimento de outros que padecem pela ausência de algumas demandas, ou mesmo pelo mau funcionamento dos serviços existentes.

Diante desta realidade o setor escolhido para o desenvolvimento do trabalho exposto foi na área da gestão pública, mais especificamente, realizou-se uma pesquisa de campo em um dos Gabinetes na Câmara Municipal de João Pessoa. Um equipamento público crucial para atendimento de serviços que visa o bem estar dos habitantes do município.

A Câmara Municipal tem uma relevância importante na administração financeira do Município. De acordo com a Constituição Federal (CF), art. 29-A, §§ 1º e 2º - inserido pela Emenda Constitucional 25/2000), "a Câmara Municipal não pode ultrapassar mais de setenta por cento de seus rendimentos com folha de pagamento, acrescentando o gasto com o subsídio de seus Vereadores" (BRASIL, 2000, on-line). A violação constitui crime de responsabilidade do Presidente da Câmara Municipal.

É possível verificar ainda um layout indefinido nos Gabinetes da Câmara Municipal de João Pessoa, os quais apresentam na maioria das vezes, uma estrutura física diferente uma da outra. Acredita-se que com a implantação de uma sistemática de gestão baseada em processos, a rotina do Gabinete será otimizada, assim como a comunicação e organização entre a equipe de funcionários, a administração da Casa e a Prefeitura de João Pessoa, o que trará benefícios diretos a população.

Com base no exposto, a proposta do presente estudo envolve relacionar as características encontradas na forma de administração praticada no Gabinete foco da pesquisa, com as apresentadas nos conceitos abordados pela gestão por processos, para tanto, foram identificados os processos que estão diretamente vinculados com o atendimento à população.

No decorrer dos anos observa-se que a Administração Pública no Brasil tem passado por um processo gradativo de profundas mudanças, especialmente no que tange ao

gerenciamento e modificações de sua estrutura, isto, devido às contingências surgidas em decorrência da nova ordem mundial, voltada para um maior dinamismo, eficiência e rapidez no que diz respeito à prestação do serviço ao cidadão, fazendo com que a qualidade se tornasse uma exigência cada vez mais almejada no setor público.

Sob esta ótica, sustenta-se em tal estudo que toda atividade exercida pela Administração Pública, no trabalho em questão, especificamente no setor público, deve ter por parâmetro a busca pela eficiência para que se possa atingir um grau de excelência, almejando a agilidade, desburocratização, e um efetivo gerenciamento dos órgãos e instituições que compõem a máquina estatal.

Bonifácio (2009) nos diz que as instituições públicas, através da ação gerencial, devem assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, atuando proativamente no sentido de identificar os desvios e agir sobre as causas que os provocam. Nesse sentido, considera-se de extrema importância à adoção de um sistema de gestão por processos, centrado nos resultados a serem atingidos, levando em conta que o desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O tema da pesquisa foi escolhido por motivações de ordem prática, uma vez que se busca obter melhorias no processo estudado, através do seu conhecimento e do uso dessas informações para realização das atividades necessárias de forma mais adequada, sempre com o foco na satisfação do cidadão. Nesse sentido, o trabalho em questão enfocará os benefícios proporcionados pela implementação da gestão por processos em um Gabinete da Câmara Municipal de João Pessoa, visando evidenciar que as ferramentas de gerenciamento utilizadas em organizações privadas também podem (e devem) ser adotadas no âmbito público visando aperfeiçoar a gestão e melhorar os serviços prestados.

Com fundamento nas linhas anteriormente expostas, elaborou-se a seguinte questão problemática para nortear o estudo: Como a gestão por processos beneficia a prestação de serviços oferecidos em um Gabinete da Câmara Municipal de João Pessoa?

Sendo assim temos por objetivo, analisar os benefícios da gestão por processos em um Gabinete da Câmara Municipal de João Pessoa-PB, para isso procuramos: Identificar

os processos que estão diretamente vinculados com a demanda interna; Mapear os processos internos e relacionar a melhoria do processo à implantação da gestão por processos em um Gabinete da Câmara Municipal de João Pessoa.

Dessa maneira, com vistas à notória e histórica burocracia, marca característica da Administração Pública nacional, fez-se necessário criar e programar mecanismos gerenciais visando reverter esse quadro que gera tanta insatisfação em todos os segmentos da sociedade. Diante disso, surgem diversas propostas de mudança organizacional, desde a adoção de tecnologias gerenciais até novos modelos de gestão, dentre as quais se destaca a gestão por processos.

Nesse sentido, destaca-se a importância de se elaborar tal estudo, uma vez que este tem por intuito abordar a gestão por processos como ferramenta de otimização dos serviços prestados por um Gabinete da Câmara Municipal de João Pessoa – PB.

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar os benefícios da Gestão por Processos em um Gabinete na Câmara Municipal de João Pessoa-PB.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os processos que estão diretamente vinculados com a demanda interna;
- Mapeamento dos processos internos;
- Relacionar a melhoria do processo à implantação da gestão por processos em um Gabinete da Câmara Municipal de João Pessoa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Com o intuito de melhorar todo o processo interno do Gabinete foco da pesquisa, acredita-se que a implantação de um sistema integrado baseado em processos que aperfeiçoe os procedimentos existentes nos gabinetes e na Câmara Municipal seria uma

solução para um melhor desempenho, o que refletirá em uma elevação da demanda da população local.

Atualmente, observam-se uma morosidade nos processos encontrados, como por exemplo, o tempo que leva para atender as demandas de requerimentos, bem como a ausência de equipamentos para equipe de trabalho do Gabinete, dentre outros insumos, que muitas vezes tem sua aquisição dificultada pela burocracia, o que gera reflexos negativos no andamento dos processos.

Os Gabinetes da Câmara Municipal funcionam de maneira praticamente autônoma, com um sistema informatizado que não atende todas as demandas dos processos, tais como: cadastros das demandas da população e acompanhamento dos requerimentos solicitados, etc. o que evidencia as falhas administrativas encontradas.

Sendo assim esse estudo justifica-se tendo em vista que é de suma relevância, a qual visa contribuir para aprofundar as pesquisas acerca da implantação da gestão por processos no âmbito das organizações públicas, também possui importância para o meio acadêmico, uma vez que os instrumentos de gerenciamento estão sendo constantemente aprimorados e estudados de forma crescente, proporcionando a criação de novos modelos, como é o caso da gestão por processos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

Brasil (2013) nos indica que, toda organização desenvolve diversas atividades que levam à produção de resultados. Essas atividades em conjunto podem ser enquadradas como processos, que, de forma integrada, trabalham para atingir os objetivos principais do órgão, diretamente relacionados à sua missão institucional.

Segundo o Guia BPM CBOK® (2015) um processo é uma lista definida de atividades ou comportamentos desempenhados por pessoas ou máquinas e tem um ou mais resultados que podem finalizar no encerramento do processo ou em uma entrega para outro processo, com o propósito de atingir uma ou mais metas.

Hammer e Champy (1994) enfatizam que a essência do gerenciamento de um negócio é o gerenciamento de seus processos: garantindo que seu desempenho esteja de acordo com seu potencial, procurando oportunidades de aperfeiçoá-los e traduzindo tais oportunidades em realidade.

De acordo com Brasil (2013) a gestão por processos é uma orientação conceitual que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam. A abordagem por processos permite melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

Silva (2008) assinala que o enfoque por Processos ou Gestão por Processos, almeja desenvolver ações dentro das organizações para que os departamentos funcionem como um todo, de modo que cada parte dessa estrutura organizacional passe a analisar os reflexos que seu desempenho está causando nas demais partes da empresa.

Essa visão global facilita a comunicação entre os departamentos envolvidos nos processos, auxiliando na identificação de falhas e a melhoria da qualidade dos resultados,

através da busca pela resolução dos problemas. Conforme Patching (1994) *apud* LAURINDO; ROTONDARO, a gestão por processos:

Pode ser entendida como um enfoque de desenvolvimento organizacional que tipicamente objetiva alcançar melhorias qualitativas de desempenho nos processos, tomando uma visão objetiva e sistêmica das atividades, estruturas e recursos necessários para cumprir os objetivos críticos. (LAURINDO; ROTONDARO, 2006, p. 27)

De acordo com Oliveira et. al. (2008) a Gestão por Processos vem se tornando um requisito fundamental da maioria dos sistemas de gestão organizacional, passando a ser uma exigência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e das normas da série ISO 9000/2000 (9001 e 9004), uma vez que a Gestão por Processo é uma ferramenta efetiva para o alcance da satisfação dos clientes, bem como para o constante desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade, pois ajuda e facilita o planejamento e o controle de tudo o que é feito na organização, além disso, amplia os canais de comunicação e o trabalho em todos os setores da organização. Nesse sentido podemos observar o seguinte:

A gestão por processos introduz uma visão sistêmica e integrada do trabalho e mostra a interdependência existente entre os fornecedores, executores e clientes, como participantes de uma cadeia de atividades destinadas a gerar resultados organizacionais, situação essa não presente em uma estrutura funcional. Nesse sentido, supervisores, técnicos e pessoal auxiliar passam a ter uma visão ampliada de seus respectivos papéis na organização. As pessoas, ao invés de trabalharem com uma lista de atividades, passam a trabalhar com processos descritos, permitindo-lhes a indicação dos seus objetivos, fontes de insumos, produtos e resultados esperados, clientes a serem atendidos e indicadores de desempenho (SENTANIN; SANTOS, 2005, p. 3).

Carrara (2011) pontua que a gestão por processos proporciona uma ruptura do paradigma de estruturação funcional de uma organização, onde cada departamento se restringe a resolver os desafios e problemas ocorridos dentro de suas fronteiras, faltando uma visão sistêmica da entidade. O autor entende ainda que a abordagem departamental limita a atuação dos departamentos de uma organização, impedindo que os vários departamentos trabalhem conjuntamente para atingir objetivos e metas globais.

Conforme Hammer (1997) esse modelo de gestão, orientado para processos, compreende o planejamento, o acompanhamento e o monitoramento das atividades, de forma sistêmica e integrada, onde o trabalho é dividido e organizado por processos, resultando em um modelo organizacional que possibilite a qualquer um dos membros da organização

envolvidos nos processos, uma visão global e integrada do fluxo de trabalho, bem como seu total entendimento, independentemente do local onde são executadas as diversas atividades, corroborando com o exposto, diz que:

A Gestão por Processos é uma abordagem sistemática de gestão que trata de processos de negócios como ativos, que potencializam diretamente o desempenho da organização, primando pela excelência organizacional e agilidade nos negócios. Isso envolve a determinação de recursos necessários, monitoramento de desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo. Fatores críticos de sucesso na gestão por processos estão relacionados a como mudar as atitudes das pessoas e ou perspectivas de processos para avaliar o desempenho dos processos das organizações (BRASIL, 2013, p. 14).

Para Silva (2008), uma organização gerida por meio de processos, estimula as equipes a entenderem o funcionamento de suas atividades de forma holística e se responsabilizarem coletivamente pela sua execução. Isso ocorre por que todos desenvolvem suas tarefas vislumbrando que a reunião delas irá gerar um resultado: os processos, e para que isso ocorra de fato, é preciso que todos identifiquem as tarefas que irão gerar o processo em âmbito sistêmico. Sem essa perspectiva, torna-se impossível obter resultados com a Gestão por Processos.

Segundo Scartezini (2009) o objetivo central da Gestão por Processos é torná-los mais eficazes, eficientes e adaptáveis. Eficazes: de forma a viabilizar os resultados desejados, a eliminação de erros e a minimização de atrasos; Eficientes: otimização do uso dos recursos e adaptáveis: capacidade de adaptação às necessidades variáveis do usuário e organização.

Por sua vez, Hammer (1997) define quatro pontos fundamentais para uma organização se direcionar em busca do gerenciamento por processos: identificar os processos existentes, conscientização de todos na empresa desses processos e de sua importância; avaliação dos processos; gestão do processo, onde o foco nos processos é uma revolução permanente, devendo a empresa continuar focalizando na melhoria contínua de seus processos de modo que estejam afinados com as mudanças do ambiente de negócios, em constante mudança. Sendo assim podemos analisar de acordo com Brasil (2013) que, portanto a gestão por processos surge como uma metodologia consolidada tanto na iniciativa privada

como nas organizações públicas, que visa alcançar melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Desempenhado por todos os servidores e de forma contínua, envolve conhecer, analisar, mudar e monitorar as rotinas de trabalho.

A gestão por processos permite a análise, definição, execução, monitoramento e administração, incluindo o suporte para a interação entre pessoas e aplicações informatizadas diversas. Acima de tudo, ele possibilita que as regras de negócio da organização, travestidas na forma de processos, sejam criadas e informatizadas pelas próprias áreas de gestão, sem interferência das áreas técnicas. A meta desses sistemas é padronizar processos corporativos e ganhar pontos em produtividade e eficiência.

2.2 PROCESSOS DE SERVIÇOS

Maranhão e Macieira (2010) esclarecem que a migração das organizações para estruturas sistêmicas se intensificou com o esforço do Japão para reergue-se dos prejuízos causados pela segunda guerra mundial, tendo em vista que a estrutura funcional adotada pelo país antes do conflito era inadequada às suas aspirações de prover eficiência e eficácia às suas linhas de produção.

Dessa maneira Maranhão e Macieira (2010), nos diz que neste contexto, as propostas inovadoras de Deming e Juran vieram a atender as demandas existentes naquele momento. O enfoque de Deming baseava-se no controle e melhoria de processos, enquanto que a abordagem de Juran era fundada na formação de equipes de projeto para a resolução de problemas, um a um, melhorando a qualidade continuamente.

De acordo com Pamponet (2009) o contexto mercadológico contemporâneo direciona as empresas a buscarem continuamente formas de otimização dos processos organizacionais, bem como da sua adequação e funcionamento, a fim de assegurar a perenidade no segmento de mercado e estabelecer diferenciais competitivos e criação de valor na prestação de serviços perante aos demais concorrentes.

Ferreira (2009) ainda nos diz que o processo entre outros significados é o modo por que se realiza ou executa uma coisa; método, técnica.

Hammer e Champy (1994) afirma que um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

Os processos também são facilitadores da comunicação entre as pessoas e seus respectivos departamentos, ajudando ainda na implementação da estratégia, na dinâmica das operações executadas, etc., nesse sentido, a visão, missão e objetivos da organização serão postos em práticas através dos processos.

Manganote (2005) define processo como sendo qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada, adiciona valor a ela e fornece uma saída a um cliente específico. Os processos refletem o modo pelo qual uma entidade funciona, uma vez que é por meio dos processos que os produtos e serviços são entregues ao cliente. Dessa forma, faz-se necessário buscar um melhor entendimento dos processos existentes e dos futuros para melhorar o nível de satisfação do cliente e aumentar desempenho organizacional.

Pode-se afirmar que nenhum produto pode ser feito ou nenhum serviço pode ser prestado sem um processo, e nenhum processo pode existir sem um produto ou serviço. O conceito e características de processo de acordo com Gonçalves é: “[...] são fundamentais no projeto dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes” (GONÇALVES, 2000, p. 14).

Logo, os processos são ações realizadas por agentes transformadores (pessoas, tecnologias, etc.) que irão modificar elementos de entrada de modo que estes alcancem os objetivos esperados.

Gonçalves (2000) ainda nos diz que o conceito de processo é proveniente dos princípios da engenharia, e representa um conjunto de atividades que trabalham os inputs da organização de forma a adicionar valor aos mesmos, para que se transformem em outputs a clientes específicos.

Processos constituem ações de específicas áreas que estão inter-relacionadas e cujo resultado final é o produto ou serviço prestado ao cliente. Sendo assim, o desenvolvimento de processos está intimamente relacionado aos postulados mercadológicos que defendem a ideia de que o foco de todo sistema produtivo é o cliente. Se toda organização envolve um amplo conjunto de processos, a sua gestão logicamente deve incluir o conhecimento das ações que integram estes processos, quem executa e de que forma são desempenhadas.

Para Pamponet (2009) compreender o funcionamento dos processos de trabalho oportuniza que a organização implemente melhorias e modificações em níveis mais significativos na prestação de seus serviços, entretanto, dificilmente uma organização adotará

uma abordagem por processos em um curto período de tempo, uma vez que para implementar adequadamente esta abordagem, são exigidas mudanças não apenas cultural, mas também na estrutura de poder e de controle organizacionais, na necessidade de adquirir novos conhecimentos continuamente, nas relações de negociação e subordinação e nas práticas administrativas.

Conforme Manganote (2005), a ênfase nos processos, entretanto, exige um enfoque mais acentuado na maneira como a atividade é realizada na organização, em contraste com a visão relacionada ao produto ou serviço em si, que se centra no que é o produto ou serviço, nesse caso, o destaque é para a eficiência do processo, ou seja, como a atividade é realizada ao longo de todas as etapas, não somente o resultado do produto ou serviço final, que pode ter sido oneroso para a organização em vários aspectos.

Há uma gama de classificações de processos com diferentes perspectivas. Segundo Cury (2006) existem três categorias básicas, os processos de negócio (ou cliente), os processos organizacionais (ou administrativos) e processos de gerenciamento. De forma sucinta, processo de negócio é aquele "[...] que confecciona um produto ou serviço para um cliente externo da organização." (CURY, 2006, p. 311).

Manganote (2005) ainda nos afirma que em seu turno, processos organizacionais são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos subsistemas, em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos e produzindo resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas essenciais para a gestão efetiva do negócio, já os processos de gerenciamento "são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização" (MANGANOTE, 2005, p. 13).

Gonçalves (1997) aponta algumas ações cruciais que devem ser consideradas para obter sucesso na estruturação por processos, citam-se: atribuir a responsabilidade pelo andamento de cada processo essencial a um *process owner*; minimizar os deslocamentos de pessoas e as transferências de material, organizando as atividades ao longo de processos, e não por funções; maximizar o agrupamento das atividades, empregando equipes multifuncionais e pessoal polivalente; diminuir o gasto de energia por meio de atividades como, por exemplo, reunir as partes da empresa em um menor número de locais ou empregar maciçamente os recursos de tecnologia de informação para reduzir o transporte, a

armazenagem e o deslocamento dos recursos e materiais empregados nos processos essenciais.

Manganote (2005) observa que tanto os processos organizacionais como os gerenciais são processos de informação e decisão, podendo os mesmos ser verticais ou horizontais. O autor explica que os processos verticais estão voltados para o planejamento, orçamento empresarial e se relacionam com a alocação de recursos escassos, em seu turno, os processos horizontais são formulados tendo por base o fluxo de trabalho.

2.3 BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE PROCESSOS

De acordo com Sousa (2006) a gestão de processos apresenta diversos benefícios para a organização, como: concentração do foco do trabalho no que realmente é importante para agregar valor ao negócio; possibilita a implementação da estratégia organizacional de forma ordenada; confere simplicidade e flexibilidade as atividades; Permite uma visão integrada da organização; e facilita a gestão do conhecimento organizacional e das competências.

Segundo Harrington (1993), pode-se citar ainda como benefícios da adoção do gerenciamento de processos o fato de torná-los eficazes, produzindo os resultados desejados, eficientes, minimizando o uso de recursos e adaptáveis, permitindo-os adaptarem-se as necessidades variáveis de clientes e da empresa.

Consoante Graham (1994) *apud* Paim (2007), a adoção da gestão de processos desenvolve as funções de cada membro da organização, fomentando a ligação entre as pessoas, a facilitação dos mecanismos grupais, o desenvolvimento de conhecimento, o gerenciamento das agendas de compromissos e o suporte ao funcionamento das equipes.

Isso conforme Mohrman (1995) *apud* Paim (2007), implica treinamento e desenvolvimento das habilidades básicas em relações interpessoais, polivalência (multiskilling), treinamento interfuncional, solução de problemas, criatividade, coordenação e planejamento.

Os propósitos da gestão de processos de acordo com Paim (2007) são: aperfeiçoar o funcionamento global da organização funciona; utilizar o conhecimento adquirido e a experiência para usos futuros; racionalizar e assegurar o fluxo de informações; projetar ou reprojeter uma parte da organização (aspecto funcional, comportamental,

informacional, organizacional ou estrutural); analisar alguns aspectos da organização (análise econômica, organizacional, quantitativa, qualitativa, layout e outras); realizar melhores decisões sobre as operações e organização da empresa; Controlar, coordenar ou monitorar os processos que ocorrem na organização

Segundo Smith e Fingar (2003) *apud* PAIM (2007), os sistemas de gestão de processos possibilitam que as organizações modelem, disponibilizem e gerenciem processos críticos para sua missão, que podem estar distribuídos entre múltiplos aplicativos da empresa, departamentos corporativos e parceiros de negócio. O Quadro 1 expõe alguns dos benefícios proporcionados pela adoção da gestão de processos.

QUADRO 1 – Síntese dos principais benefícios

FATORES ORGANIZACIONAIS	BENEFÍCIOS
PROCESSOS	Reorganização de tarefas; Economia de tempo; Agilidade.
COORDENAÇÃO	Maior transparência em relação aos procedimentos na organização; Padronização; Facilitação da supervisão; Melhor coordenação das tarefas; Atribuição clara de responsabilidades.
COMUNICAÇÃO	Eliminação de barreiras comunicacionais; Abertura de novos canais de comunicação; Informações mais acessíveis e claras.
PRODUTIVIDADE	Redução dos tempos de execução e espera; Melhor uso dos recursos; Eliminação de tarefas redundantes e manuais.
CONHECIMENTO	Identificação aprofundada de todos os processos desenvolvidos; Criação de bancos de dados com informações internas.

Fonte: Adaptado de Paim (2017).

Observa-se que os benefícios acima citados estão diretamente relacionados à otimização do uso dos recursos organizacionais, o que gerará incrementos de produtividade, eficácia e eficiência através de uma visão interfuncional de como os processos podem ser melhor geridos com base na análise e transformação da cadeia produtiva interna.

2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA PARA PROCESSOS

Conforme Hall (2004) as organizações se distinguem de acordo com sua complexidade, uma vez que no mercado há diversos tipos de organizações e a estrutura torna-se um componente de grande relevância nas relações das mesmas com o ambiente. Com relação à hierarquia nas organizações, a estruturação tem o objetivo de organizar e dispor as partes, porém, para ele a definição de estrutura organizacional relaciona-se a divisão de trabalho, definição de níveis hierárquicos, elaboração de regras para a conduta das pessoas, e interações das pessoas dentro das organizações.

Sendo assim, a estrutura organizacional é de fundamental importância na gestão de uma organização. Representa a adequação de tarefas, poderes e responsabilidades. Deve ser delineada de acordo com os objetivos e estratégias pré-estabelecidas, sendo também uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela entidade.

De acordo com Oliveira (2006) estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas.

Oliveira (2006) ainda nos diz que a estrutura organizacional é um dos aspectos mais importantes para a compreensão das relações que se estabelecem entre pessoas e cargos no ambiente interno de uma organização. Por meio da formalização de uma estrutura é possível identificar a interação entre as atividades desempenhadas por cada elemento, áreas ou departamentos de uma instituição. Destaca-se que a estrutura organizacional tem ligação direta com os processos organizacionais, neste sentido, Moreira e Silva (2011) afirmam que:

A relação entre estrutura organizacional e processos organizacionais é demasiadamente extensa, variando de acordo com a situação e o processo. Mas dentro desse tema, pode-se destacar que toda a estrutura organizacional é responsável pela realização dos processos, e a caracterização das organizações permite perceber como os processos se desencadeiam dentro da dinâmica estrutural (MOREIRA E SILVA, 2011, p.6).

Segundo Mintzberg (2006) a estrutura de uma organização é compreendida como sendo a forma pela qual o trabalho pode ser dividido e as atividades coordenadas para que possam ser realizadas por cada colaborador. No que se refere à coordenação do trabalho, o mesmo autor apresenta cinco mecanismos por meio dos quais ela pode ser conseguida e são considerados os mais básicos da estrutura, ou seja, o alicerce que deixa as organizações agrupadas. O Quadro 2, a seguir, aponta cada um desses cinco mecanismos:

QUADRO 2 - Mecanismo de Coordenação

Mecanismo de Coordenação	
Ajustamento Mútuo	A coordenação do trabalho ocorre através do processo de comunicação informal e geralmente é utilizado em estruturas simples. Entretanto, também é utilizado em organizações mais complexas, por ser considerado um mecanismo confiável em alto grau de dificuldade.
Supervisão Direta	Ocorre quando um indivíduo coordena, passa a dar instruções, monitorar ações, sendo responsável pelo trabalho dos demais. Assim, quando uma organização começa a crescer, percebe-se a necessidade de uma líder para coordenar e supervisionar os demais.
Padronização dos Processos de Trabalho	Realizado através da especificação ou programação do conteúdo do trabalho de forma direta, ou seja, os processos do trabalho são feitos para se ajustar aos padrões pré-determinados.
Padronização dos Resultados	Coordenação por meio da padronização dos outputs, especificando seus resultados, e não o que deve ser feito.
Padronização das Habilidades dos Trabalhadores	Quando não é possível padronizar o trabalho ou seus outputs, uma solução é padronizar o trabalhador. Quando o tipo de treinamento para o desempenho for especificado, transmitem-se a ele conhecimentos e habilidades por meio de treinamentos específicos.

Fonte: Mintzberg, (2006).

Mintzberg (2006) aponta que um dos principais parâmetros do projeto estrutural para conseguir a coordenação é a formalização de comportamentos, que consiste em padronizar os processos de trabalho por meio de regras e regulamentos, para o autor, a formalização representa a maneira pela qual a empresa prescreve a separação de seus trabalhadores, resultando na regulamentação do comportamento dos mesmos. Geralmente, se tem maior formalização quando as tarefas precisam de uma coordenação mais exata e predeterminada.

O referido autor defende que a formalização do comportamento é realizada pelas organizações para reduzir sua variabilidade, possibilitando a coordenação das atividades. Também é utilizada para assegurar o tratamento igual a clientes, colocar maneiras mais eficientes de realizar o trabalho, além de se ter a ordem.

Por sua vez, Gonçalves (2000) aponta que a estrutura representa a configuração de uma organização, onde é possível verificar a divisão de cargos, a delegação de responsabilidades e autoridade, e é também onde se estabelece a comunicação e integração entre as diferentes áreas e funções. Desse modo, destaca-se que a divisão do trabalho é fator preponderante para a construção das tradicionais e modernas estruturas.

Sobral e Peci (2008) nos dizem neste sentido, estrutura formal é aquela representada pelo organograma. A formalização ainda pode ser considerada uma forma de representação do grau de controle que a organização possui sobre o trabalhador. A Figura que veremos adiante é um exemplo de organograma.

A estrutura organizacional faz parte do projeto organizacional e influencia sobremaneira a forma como os processos são gerenciados, uma vez que representa como a organização divide e coordena o trabalho para atingir um dado propósito. Desse modo, é uma representação de quais são as unidades organizacionais existentes e como estas se desdobram ao longo dos níveis hierárquicos da organização. É através de um organograma que a instituição comunica, aos seus funcionários e às pessoas externas, como o trabalho é dividido ao longo das unidades organizacionais – ou simplesmente “quem faz o que” – e também quais são as linhas de autoridade, - ou seja, “quem manda em quem” (PAIM, 2007).

De acordo com DeToro e McCabe (1997) *apud* SORDI (2008) uma estrutura gerencial orientada a processos, em que gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham seu sistema de trabalho, favorece o efetivo alcance de resultados.

Através da Gestão por Processos toda a estrutura organizacional da empresa, organização do trabalho, gestão de pessoas, cultura e valores, entre outras características da empresa, são direcionados e integrados para a satisfação do cliente final.

A maioria das organizações, ainda hoje, é organizada por tarefas e não por processos. Esta departamentalização não permite que haja um fluxo ideal de informação. Diversas características da organização diferem as empresas tradicionais das que se orientam por processos.

Sordi (2008), apresentou as diferenças primordiais entre a estrutura funcional e a estrutura por processos no quadro apresentado a seguir:

QUADRO 3 - Características Essenciais Ligadas à Gestão por Processos

Características Analisadas	Características Analisadas	Características Analisadas
Alocação de pessoas	Agrupados junto aos seus pares em áreas funcionais	Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades
Autonomia operacional	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	Fortalece a individualidade dando autoridade para tomada de decisões
Avaliação de desempenho	Centrada do desempenho funcional do indivíduo	Centrada nos resultados do processo de negócio
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos	Fundamentada na negociação e colaboração
Capacitação dos indivíduos	Voltada ao ajuste da função que desempenham/especialização	Dirigido às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas geram desconfiança e competição entre as áreas	Comunicação e transparência no trabalho gerando clima de colaboração mútua
Estrutura organizacional	Estrutura hierárquica, departamentalização/vertical	Fundamentada em equipes de processos/horizontal
Medidas de desempenho	Foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	Visão integrada dos processos de forma a manter uma linha de agregação constante de valor
Natureza do trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito/mecanicista	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento
Organização do trabalho	Em procedimentos de áreas funcionais/ mais linear	Por meio de processos multifuncionais/ mais sistêmico
Relacionamento externo	Pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias
Utilização de tecnologia	Sistemas de informação com foco em áreas funcionais	Integração e “orquestração” dos sistemas de informação

Fonte: Sordi (2008).

Na última década, diversas teorias e abordagens administrativas com prioridade de foco para os processos foram estudadas e aplicadas, porém, neste movimento de orientação para processos, apenas parte das organizações conseguiram orientar-se totalmente para

processos. Uma das abordagens administrativas que colaborou para o entendimento do todo e não apenas das partes foi a da teoria dos sistemas.

Maximiano (2008) nos diz que esta abordagem foi a primeira a considerar que a organização se compõe de partes que se interagem entre si e são interdependentes, formando assim o sistema. A dinâmica dos sistemas consiste na entrada de elementos que são transformados pelo sistema, através de uma sequência de processos, e geram saídas que levam aos resultados.

Com isso, a crescente necessidade de se expandir a perspectiva sistêmica nas organizações, fez emergir a ideia de organização como sendo um conjunto de processos inter-relacionados e interdependentes, levando a administração a se desatrelar do foco restrito apenas no trabalho, departamento ou funções para aderir ao gerenciamento dos processos de trabalho.

Sobre isto, Hiebeler et al. (2000) assinala que a visão de processo atravessa as fronteiras funcionais, o que permite que a gerência veja, pela primeira vez, a empresa como um todo, sem os impedimentos das divisões, títulos e cargos e produtos específicos. Isto lhes permite mapear cada processo, examinar cada passo do caminho e visualizar exatamente onde podem ser feitas melhorias.

2.5 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Antes de conceituar as organizações públicas, é interessante entender o porquê de sua existência, para Coelho (2004) as organizações existem devido à necessidade premente por bens e serviços, sendo as mesmas responsáveis pela produção de tais bens e prestação de determinados serviços à sociedade. Portanto, entende-se que as organizações foram criadas para atender às demandas e desejos do mercado. No que tange a origem das organizações o autor afirma que:

Na Antiguidade, roupas e víveres eram produzidos na própria casa, para os seus moradores; apenas os excedentes eventuais eram trocados entre vizinhos ou na praça. [...] Alguns povos da Antiguidade, como os fenícios, destacaram-se intensificando as trocas e, com isto, estimularam a produção de bens destinados especificamente à venda. Esta atividade de fins econômicos, o comércio, expandiu-se com extraordinário vigor (COELHO, 2004, p. 5).

De acordo com o autor supracitado, inicialmente é relevante enfatizar a distinção entre Organização e Estrutura Organizacional. A primeira se refere à união de pessoas, ideias, ideologias, e recursos para atingir os objetivos, já a segunda trata da forma como essa organização será racionalizada, seus métodos e estruturação para agir.

Sob o entendimento de Schermerhorn (2006) organização é um vocábulo oriundo do Grego "*organon*" cujo significado é instrumento, utensílio, órgão ou aquilo com que se trabalha. De forma genérica, organização é a forma como se dispõe um sistema para alcançar os resultados estipulados.

No âmbito da administração de empresas, compreende-se por organização uma entidade social composta por duas ou mais pessoas que atuam coordenadamente em determinado ambiente externo a fim de atingir um objetivo coletivo, através da divisão de tarefas e atribuição de responsabilidades.

Schermerhorn (2006) discorre que a organização é um grupo de pessoas que trabalham em equipe, em uma divisão de trabalho para atingir uma meta comum. O autor infere, ainda, que a existência de uma organização justifica-se pela sua capacidade de contribuir com algo útil para a sociedade.

Já na visão de Caravantes *et al* (2005) uma organização pode ser vislumbrada como sendo a reunião deliberada de pessoas, que tem por fim realizar um ou mais objetivos específicos usando uma determinada tecnologia ou método.

Para Schermerhorn (2006) as definições apresentadas anteriormente representam o que se conhece por “organizações formais”, sendo que as organizações informais representam às relações interpessoais que se desenvolvem entre os colaboradores no ambiente de trabalho, desse modo, as organizações informais podem ser conceituadas como o produto dos vínculos que se criam entre os funcionários.

De acordo Bilhim (2008) a organização é um tipo de entidade de cunho social, cuja coordenação se dá de forma consciente, usufruindo de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos comuns. Portanto, sobrevivência e crescimento é o que a maioria ambiciona. O autor destaca que os objetivos organizacionais exigem grupos de duas ou mais pessoas, que estabelecem entre si relações de cooperação, ações formalmente coordenadas e funções diferenciadas, com hierarquia definida.

Hall (2004) explana que, dependendo do tipo de organização, há uma pessoa que exerce um papel fundamental nas funções de liderança, planejamento e controle dos recursos humanos e de outros recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis.

Para Cury (2006) “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar” (CURY, 2006, p.116).

Em seu turno, Dias (1998) afirma que as organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. Elas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas cumprem suas funções, buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade.

Conforme Carbone (2000) As organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa.

Nota-se que as organizações públicas são sistemas complexos devido ao alto índice de burocracia existente no seu funcionamento, isto é, o tipo de regulamento desenvolvido na burocracia estatal tende a ser aplicado a qualquer organização pública.

2.6 A CÂMARA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA

A Câmara Municipal de João Pessoa (CMJP)¹ atualmente conhecida como Casa Napoleão Laureano é muito antiga, herança dos colonizadores portugueses, que continua sendo muito importante no processo de representação popular, processo em que se tornam vereadores os que são eleitos diretamente pelos habitantes da cidade, através do sistema de voto proporcional dos partidos.

O papel do Poder Legislativo tem funções fundamentais diante da sociedade, exercendo três funções importantes para o fortalecimento da democracia: representar os

¹ Câmara Municipal de João Pessoa (CMJP), 2017. Disponível em : <https://cmjp.pb.gov.br/>. Acesso: 16/08/2017

habitantes da cidade, legislar sobre os assuntos relevantes de interesse do município e fiscalizar a utilização dos recursos públicos destinado ao município. A Câmara Municipal atua como representante da população em suas reivindicações. Nessa conjuntura, a Câmara Municipal, como representante da população da cidade de João Pessoa, desempenha ações que assegure a realização das demandas da sociedade, através de discussão e aprovação de proposições relacionadas às áreas econômicas e sociais, como saúde, educação, habitação, transporte público, entre outras, sem negligenciar o uso apropriado dos recursos destinados para tais serviços, que são arrecadados pela Prefeitura de João Pessoa, através dos tributos arrecadados dos habitantes da cidade.

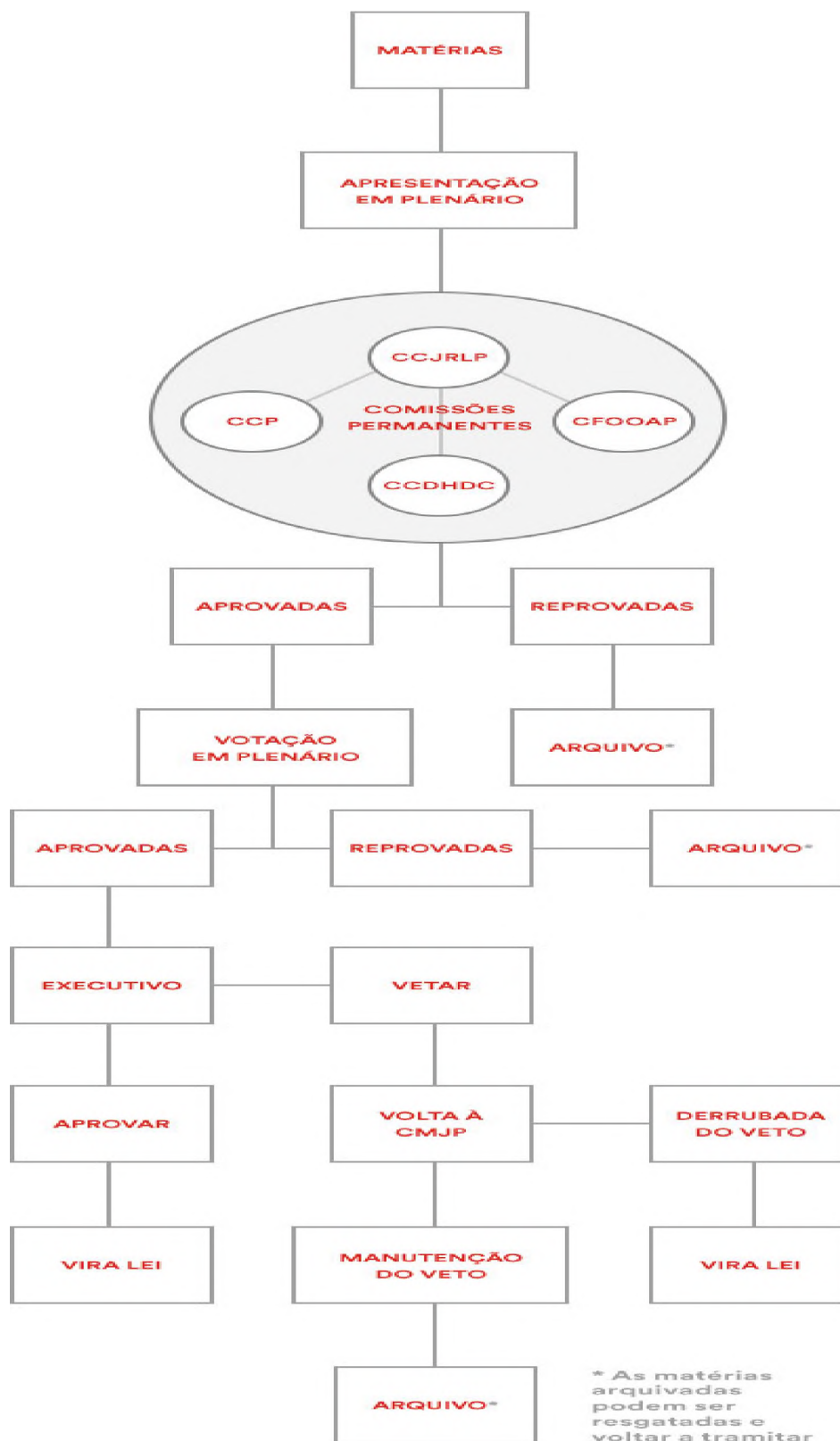
A tramitação de matérias dentro da Câmara Municipal, que é o Processo Legislativo, ocorre da seguinte forma, as proposições são expostas em Plenário; após a apresentação seguem para as Comissões Permanentes da Câmara; em seguida são votadas em Plenário; em caso de rejeição, a proposição poderá ser arquivada e, se for aprovada, a proposição seguirá para o poder Executivo, que poderá sancioná-la ou vetá-la; se ocorrer o veto Executivo, a matéria retorna a Câmara Municipal e, em votação, o veto pode ser mantido ou derrubado. Em último caso, o presidente da Câmara Municipal pode reconhecer a autenticidade da proposição.

Ainda de acordo com a CMJP (2017) as matérias avaliadas pelo Plenário se tornam proposições que podem partir dos vereadores, das comissões da Câmara Municipal, Mesa Diretora, Presidência da Câmara e do prefeito. Sendo das seguintes modalidades: Projeto de Emenda à Lei Orgânica do Município; Projeto de Lei Complementar; Projeto de Lei Ordinária; Projeto de Resolução Projeto de Decreto Legislativo; Indicação; Requerimento; Emendas Subemendas; Veto; Lei Ordinária; Lei Declarada; Medida Provisória; Substitutivos; Recursos; Projetos de Códigos.

As Comissões Permanentes atualmente se dividem em quatro Comissões na Câmara Municipal. Elas atuam no âmbito técnico legislativo e são destinadas a efetuar estudos, emitir pareceres especializados, averiguar, levantar infrações político-administrativas e representar o legislativo. Em seguida a apresentação das matérias, a princípio é necessária a tramitação pela Comissão de Constituição, Justiça, Redação e Legislação Participativa. A partir daí, em concordância da espécie e mérito da matéria em julgamento, ela poderá ser analisada pelas outras Comissões, em razão de, caso estejam relacionadas a tributos, questões de saúde, ambientais e ao setor educacional, será necessário a avaliação das seguintes

comissões específicas: Comissão de Finanças, Orçamento, Obras e Administração Pública; Comissão de Políticas Públicas; e Comissão de Cidadania, Direitos Humanos e Defesa do Consumidor. A CMJP (2017) ainda diz que, para alguns casos específicos a Câmara Municipal pode instituir Comissões Especiais, distintas como provisórias, essas comissões têm prazos para existir e deliberar. São exemplos dessa esfera as Comissões Parlamentares de Inquérito (CPI); de Estudos; Processante; e de Representação.

FIGURA 1 - Fluxograma do Processo Legislativo da Câmara Municipal de João Pessoa.



Fonte: Site da Câmara Municipal de João Pessoa

Além das atividades em Plenário, é de responsabilidade de o vereador sistematizar o seu gabinete. E a estruturação do seu gabinete, não decorre de espaço físico próprio ou de assessoria, visto que, a Câmara Municipal dispõe de um espaço em suas instalações para cada vereador instalar o seu gabinete parlamentar, que é a sede de todo o seu exercício institucional. É através do gabinete que o vereador recebe a demanda da população e promove as respectivas soluções através de encaminhamentos, atuando de forma eficiente e dentro dos limites estabelecidos em suas atribuições de parlamentar.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa que deu origem ao presente estudo é uma pesquisa descritiva, que tem por base a abordagem qualitativa e o uso do método do estudo de caso. Para Gil (2008) esse tipo de pesquisa visa à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento da relação entre variáveis, por meio dessa classificação, permite-se uma aproximação mais conceitual, ou seja, torna-se útil para o estabelecimento de seu marco teórico.

Já para Silva e Menezes (2001) a pesquisa qualitativa considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o indivíduo, ou seja, um elo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do indivíduo, na qual não pode ser traduzido em forma de números, como é visto na abordagem quantitativa, dessa forma o ambiente natural se tona a principal fonte direta para coleta de dados e o pesquisador transforma-se num instrumento-chave, que tende a analisar seus dados indutivamente.

O procedimento utilizado é o estudo de caso em um Gabinete da Câmara Municipal de João Pessoa-PB, que segundo Gil (2008) o estudo de caso consiste em uma pesquisa profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, de forma a possibilitar seu amplo e detalhado conhecimento, diferentemente dos outros delineamentos. O estudo se constitui ainda como pesquisa exploratória. De acordo com Chizzoti (2006) "A pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado". (CHIZZOTI 2006, p.87) proporcionando assim maior esclarecimento do problema, familiarizando-se com o fenômeno que está sendo investigado, de modo que o estudo possa ser absorvido com uma maior compreensão e precisão.

A proposta do presente estudo envolve relacionar as características encontradas na forma de administração praticada no Gabinete foco da pesquisa, com as apresentadas nos conceitos abordados pela gestão por processos.

3.2 COLETA DE DADOS

Para obtenção dos dados primários, o estudo se utiliza da entrevista semiestruturada e a observação direta. Portanto, Pádua (2010) nos diz que com base no modelo de benefícios da gestão de processos, elaborou-se o roteiro de entrevista e a lista de verificação das observações a serem feitas. A entrevista semiestruturada é aquela em que o pesquisador elabora um conjunto de questões sobre o caso em estudo, no entanto, permite, e até incentiva que a pessoa entrevistada comente livremente acerca de assuntos que surgem como desdobramentos do assunto principal.

Marconi e Lakatos (2007) afirmam que a observação por sua vez, consiste em uma técnica de coleta de dados para se obter informações em que, além de se ver e ouvir examina-se os fatos ou fenômenos que se desejam estudar. Esta técnica auxilia o pesquisador a identificar e conseguir provas a respeito de objetivos sobre os quais os sujeitos não têm consciência, mas que direcionam seu comportamento.

A pesquisa também contou com dados secundários, que segundo Chizzotti (2006), são aqueles "Que não têm uma relação direta com o acontecimento registrado, senão através de algum elemento intermediário". (CHIZZOTTI, 2006, p. 93). Os dados secundários tratam dados históricos e bibliográficos, é todo e qualquer documento que pode ser utilizado para o propósito fim da pesquisa.

Os dados da pesquisa foram coletados com base em observações na rotina de trabalho no Gabinete e em entrevistas informais com servidores, assessores e gestores do Gabinete, alguns com uma vasta experiência no legislativo e os demais com experiência no setor privado. Os questionamentos estão relacionados com como o sistema interno de controle e o controle dos requerimentos solicitados pela população é visualizado pela equipe, o que seria gestão por processos e quais mudanças poderiam trazer benefícios para os procedimentos.

A coleta de dados engloba os apontamentos principais relacionados à gestão por processos, mapeamento, agentes políticos e os órgãos de controle externo.

3.3 AMBIENTE DE PESQUISA

O Gabinete escolhido para a pesquisa pertence à Câmara municipal de João Pessoa, localizado em João Pessoa-PB. Na realização da pesquisa, a pesquisadora realizou visitas de observação para conhecer a estrutura, o layout e o funcionamento do Gabinete, com a colaboração do chefe de gabinete, quatro assessores e uma secretária do Gabinete foi realizada uma observação direta. Um grupo de profissionais do Gabinete foi apresentado pela Secretária à pesquisadora que solicitou a colaboração para realizar uma pesquisa através de um questionário com quatro perguntas.

As entrevistas foram realizadas com o grupo em uma sala do Gabinete. Para a identificação das rotinas dos profissionais da Câmara Municipal foram entrevistados: quatro assessores e o Chefe de Gabinete.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

A metodologia aplicada para o tratamento dos dados foi à análise comparativa das informações coletadas com as referências bibliográficas, bem como a análise de conteúdo, um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Como afirma Chizzotti (2006) “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. (CHIZZOTTI, 2006, p.98)

A avaliação do Gabinete foi realizada por meio de, uma análise descritiva da organização em suas dimensões organizacionais, estruturais e materiais.

Com base no exposto, a proposta do presente estudo envolve relacionar as características encontradas na forma de administração praticada no Gabinete, com as apresentadas nos conceitos abordados pela gestão por processos, para tanto, foram identificados os processos que estão diretamente vinculados com o atendimento à população.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 FUNCIONAMENTO DO GABINETE

O Gabinete é a porta de entrada da população, é na casa legislativa que as pessoas devem recorrer para solicitar diversos serviços para o seu bairro ou comunidade.

A atuação do Gabinete atende a demanda da população em esfera legislativa, o vereador, através do seu gabinete, pode agir solicitando requerimentos e propondo projetos de lei, que trate apenas sobre assuntos de interesse da população local, que acrescente valor para o bairro, comunidade ou para o município e que não seja de iniciativa exclusiva ao prefeito, entre outras funções, são atribuições do gabinete, analisar os projetos de lei que estão em tramitação, com o propósito de, construir um juízo técnico e político sobre os projetos, considerando os limites estabelecidos na constituição, propor emenda, com o objetivo de colaborar para o aperfeiçoamento das matérias legislativas. Na área da fiscalização parlamentar, é necessário realizar o acompanhamento, através do portal da transparência, a aplicação das despesas e as receitas públicas do município, verificar o andamento das obras e serviços públicos e analisar os resultados gerados pelos programas sociais realizados pelo governo.

A assessoria do gabinete é responsável pelo atendimento às pessoas, acompanhamento de requerimentos, acompanhamento dos projetos de lei em tramitação, controle de documentos, controle das despesas do gabinete de acordo com os valores previstos na Resolução interna da Câmara Municipal, além das demais atribuições destinadas à assessoria do Gabinete.

O Gabinete escolhido para a pesquisa encontra-se em um espaço limitado, contendo duas salas, na entrada da primeira sala encontra-se a secretária e um assessor que realiza o pré-atendimento, a sala interna é utilizada pelo Vereador e pelos assessores para realizar atendimentos a população e as rotinas inerentes ao trabalho.

4.2 COMO A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS PODE TRAZER MELHORIAS.

Com o intuito de melhorar todo o processo de atendimento no Gabinete relacionado aos requerimentos, a implantação de um sistema integrado baseado em processos que aperfeiçoe os procedimentos entre o Gabinete, as Secretarias do Município e a Prefeitura Municipal seria uma solução para um melhor atendimento e organização, que irá refletir na agilidade dos processos e atendimento das demandas, visto que, a burocracia existente dificulta o atendimento de algumas solicitações. O que se observa atualmente, é que o Gabinete funciona de maneira praticamente autônoma, com um sistema informatizado apenas para o acompanhamento dos projetos de lei em tramitação. O acompanhamento dos requerimentos é realizado manualmente, tais como, atendimento, cadastros de solicitação, acompanhamento de requerimentos, acompanhamento nas Secretarias, parecer dos requerimentos, melhorias descritas abaixo:

“Recebemos diariamente muitas solicitações da população, em sua maioria essas solicitações se transformam em requerimentos, em alguns casos a solicitação pode se tornar em um projeto de lei. O sistema oferecido pela casa em relação ao acompanhamento dos projetos em tramitação funciona muito bem. Já em relação aos requerimentos o acompanhamento é realizado praticamente de forma manual, cada solicitação é arquivada em pastas, enviamos o requerimento para a Secretaria responsável e aguardamos o parecer, mas nem sempre recebemos o parecer das Secretarias, é necessário que um assessor procure a Secretária para obter um retorno. Trabalhando com um banco de dados, que contenha todas as informações sobre os requerimentos que são solicitados pela população, podemos fazer relatórios, e daí elaborar um planejamento voltado para as ações do Gabinete, Tudo isso podendo ser realizado de acordo com a demanda em tempo hábil” (CHEFE DE GABINETE).

Segundo Scartezini (2009) o objetivo central da Gestão por Processos é torná-los mais eficazes, eficientes e adaptáveis. Eficazes: de forma a viabilizar os resultados desejados, a eliminação de erros e a minimização de atrasos; Eficientes: otimização do uso dos recursos e Adaptáveis: capacidade de adaptação às necessidades variáveis do usuário e organização.

Com a gestão por processos o Gabinete poderá alinhar as rotinas de trabalho em seu dia a dia. Ao padronizar os processos das atividades, qualquer colaborador com as competências exigidas para as atividades poderá exercer as funções estabelecidas. Tudo que

será proposto deverá ser conhecido e entendido por todos. Assim, o desempenho da rotina de trabalho será melhorado, e com a melhoria no desempenho os resultados serão alcançados, como: melhoria no atendimento a população; facilidade e agilidade na execução dos processos; utilização eficiente dos recursos, redução de custos, acompanhamento dos requerimentos, retorno da secretaria responsável pelo requerimento, e o acompanhamento efetivo dos processos, assim como as observações de melhorias descritas abaixo:

“Tenho observado que o atual procedimento para o acompanhamento dos requerimentos vem tomado muito tempo da equipe e que algumas solicitações não são atendidas, quando o cidadão retorna ao Gabinete para cobrar a sua demanda, em alguns casos não temos uma resposta, por falta do parecer da Secretária responsável. Com a utilização de um sistema informatizado e padronizado o requerimento do cidadão será alimentado com maior agilidade, assim não será necessária a busca em arquivos e preenchimento manual. Vai sobrar mais tempo não só para o gestor do Gabinete, mas também para os demais assessores realizarem outras atividades dentro e fora do Gabinete” [...] Nosso espaço é limitado e a nossa demanda cresce a cada dia, em algumas situações é necessário o cidadão esperar o atendimento nos corredores da Câmara, por falta de espaço dentro do Gabinete. Dependendo de cada situação o atendimento pode ser rápido ou levar mais tempo. “Com a informação mais acessível sobre cada requerimento o acompanhamento da solicitação, parecer da Secretaria, e de algumas solicitações serão acompanhados de maneira mais efetiva, conseguindo até evitar o agravamento de alguma solicitação” (ASSESSOR DO GABINETE).

Os processos adotados na organização são facilitadores da comunicação entre as pessoas e seus respectivos departamentos, ajudando ainda na implementação da estratégia, na dinâmica das operações executadas, etc., nesse sentido, a visão, missão e objetivos da organização serão postos em práticas através dos processos.

Manganote (2005) define processo como sendo qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada, adiciona valor a ela e fornece uma saída a um cliente específico. Os processos refletem o modo pelo qual uma entidade funciona, uma vez que é por meio dos processos que os produtos e serviços são entregues ao cliente. Dessa forma, faz-se necessário buscar um melhor entendimento dos processos existentes e dos futuros para melhorar o nível de satisfação do cliente e aumentar desempenho organizacional.

TABELA 1: Pontos Semelhantes Percebidos para a Implantação da Gestão por Processos

Percepção	Classe
Informatizar e padronizar os processos	Muito importante
Identificação das demandas	Muito importante
Acompanhamento das demandas	Muito importante
Melhoria da eficiência no processo de atendimento	Muito importante
Parecer das secretarias	Importante
Interação entre os órgãos responsáveis	Importante
Planejamento para as ações do Gabinete	Importante

Fonte: Elaboração da Autora (2017).

Alguns pontos foram levantados por dois dos entrevistados foi que a implantação de um sistema para a demanda de requerimentos só passe pela aprovação da Prefeitura se for apresentado como um projeto de lei, por se tratar de um sistema que vai onerar os gastos da Prefeitura Municipal de João Pessoa, talvez não seja aprovado. O outro ponto fala sobre as dificuldades que podem surgir relacionadas à adaptação das secretarias, que em diversas ocasiões não emitem o parecer das solicitações de requerimentos, podendo dificultar a implantação da Gestão por Processo, conforme descritas abaixo:

“Acredito que um sistema baseado na Gestão por processos seja uma ótima solução para a atual situação dos requerimentos, mas dificilmente será aprovado. Os projetos que geram custos para a Prefeitura passam por diversas análises e não vejo a implantação desse sistema como prioridade no momento e provavelmente sua aprovação será dificultada” [...] “Seria uma inovação para a Câmara Municipal implantar a Gestão por Processos em sua rotina de trabalho. Mas, como não depende apenas da casa será difícil a aceitação das secretarias do município, tendo em vista que a demanda vai aumentar e da própria Prefeitura por aumentar seus gastos” (ASSESSOR DO GABINETE).

TABELA 2: Pontos Divergentes Percebidos para a Implantação da Gestão por Processos

Percepção	Classe
A implantação do Sistema envolve diversos órgãos	Muito importante
Gastos da Prefeitura Municipal	Muito importante
Aumento da demanda nas secretarias	Muito importante
Objeção dos envolvidos	Importante
Falta de visão dos benefícios da Gestão por Processos	Importante

Fonte: Elaboração da Autora (2017).

Tendo em vista que os pontos semelhantes são positivos e se destacam em relação aos pontos divergentes, foram ressaltados durante a entrevista diversos benefícios que poderá trazer melhorias na implantação de um sistema direcionado para a Gestão por Processos. Seguem alguns benefícios esperados:

- Melhoria da eficiência no processo de atendimento;
- Padronização dos processos de requerimentos;
- Banco de dados dos requerimentos;
- Melhor comunicação entre servidor e comunidade;
- Melhor comunicação entre servidores e as Secretarias do Município;
- Otimização de tempo para realização de novos projetos;
- Acompanhamento mais efetivo dos requerimentos;
- Sustentabilidade (inclusão social, redução da utilização de processo impressos, redução de custos);
- Com um melhor atendimento e mais eficiência dos processos, aumento de requerimentos atendidos.

É perceptível que com um novo sistema integrado voltado para a gestão por processos, com foco em resultados, o servidor poderá solicitar um parecer das Secretarias do Município, acompanhar todo o procedimento no sistema, além de repassar instantaneamente a situação do requerimento com maior agilidade. Em meio às falhas administrativas encontradas essa implantação poderá aperfeiçoar todos os processos envolvidos não só na Câmara Municipal de João Pessoa, mas nas Secretarias do Município e na Prefeitura de João Pessoa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por se tratar de um sistema que trará melhorias em um setor tão usufruído pela população, a aplicabilidade após aprovada pela prefeitura seria acompanhada por etapas de implementação do sistema de forma imediata. Primeiramente, os servidores de um Gabinete escolhido para teste, irão passar por um treinamento para se adaptarem ao sistema e a nova rotina no ambiente de trabalho. Um dos pontos críticos que poderá ser resolvido com o treinamento é a interação entre as secretarias do município.

Para conseguir as melhorias com a gestão por processos, é necessário que as estratégias adotadas sejam vistas como um programa contínuo no Gabinete e não apenas como um projeto com começo, meio e fim. Assim, é importante que todos os servidores do Gabinete e dos órgãos envolvidos participem das mudanças propostas no processo, o que inclui todas as atividades de apoio ou suporte. Quanto maior for o envolvimento dos colaboradores que participam do processo desde o início do planejamento até a implantação das melhorias, maior será a chance de conseguir sucesso. Além de serem eles os colaboradores do Gabinete que melhor conhecem a rotina de atendimento, são eles que irão efetivamente desenvolver o trabalho seguindo os novos processos definidos. Se não for criado o comprometimento dos usuários do novo processo, facilmente o trabalho poderá ser aos poucos deixado de lado e as atividades serão realizadas como sempre foram, com as mesmas dificuldades.

Destaca-se que o controle do Gabinete do órgão legislativo da Câmara Municipal de João Pessoa demonstra um progresso, embora que pequeno, que aponta o esforço pela melhoria nos processos que é determinante no funcionamento do Gabinete. O gestor busca apresentar novidades para a equipe, que são frutos da sua experiência vivenciada no setor privado que são pertinentes para o aperfeiçoamento e acompanhamento dos processos.

Os recursos do Gabinete são limitados, tanto com relação à estrutura física, financeiro e ao tecnológico, mas a avaliação conforme a estrutura física é necessária, visto que, o atual espaço impossibilita definir um novo layout para colocar mais equipamentos e organizar o ambiente de trabalho. Voltando a visão para um todo, critérios devem ser utilizados para se definir quais dos processos são considerados como prioridade para primeiro

ser analisados e melhorados, definindo-se então etapas de trabalho até que todos os processos do Gabinete estejam sob controle. Outras iniciativas podem ser adotadas e planejadas para o médio e longo prazo, conforme necessidade e possibilidade.

6. REFERÊNCIAS

BILHIM, J. **Teoria organizacional**: estruturas e pessoas. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2008.

BONIFACIO, Cláudia Maria. Avaliação de Desempenho. In: **Artigonal**, 2009.

BRASIL. Constituição (1988). **Emenda Constitucional nº 25, de 14 de fevereiro de 2000**. Altera o inciso VI do art. 29 e acrescenta o art. 29-A à Constituição Federal, que dispõem sobre limites de despesas com o Poder Legislativo Municipal. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc25.htm> Acesso em: 10 de Julho de 2017.

BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos**. Escritório de Processos Organizacionais do MPF. Brasília: MPF/PGR, 2013.

BPMN, **Business Process Management Notation**. Disponível em: www.bpmn.org. 2015.

CÂMARA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA. Disponível em <<https://cmjp.pb.gov.br/processo-legislativo/>> Acesso em 31/07/2017.

CARAVANTES, G. R., PANNO, C. C., KLOECKNER, M. C. **Administração**: teorias e processo. São Paulo: Pearson. 2005.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional no setor público brasileiro**: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CARRARA, André Ramos. **Implantação de Sistema BPMS para gestão por processos**: uma análise crítica. São Paulo, 2011. 182 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-30052011-232229/pt-br.php>> Acesso em: 22 de janeiro de 2016.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CURY, Antonio. **Organização & Métodos** – Uma Visão Holística. São Paulo: Atlas. 2006.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez. 2006.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas**: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 4. Ed. São Paulo: Positivo, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
 GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Os novos desafios da empresa do futuro**. RAE: Revista de Administração de Empresas, v.37, n.3, 1997.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____, Michael. **Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HIEBELER, Robert, KELLY, Thomas B, KETTERMAN, Charles. **Best practices: Construindo seu negócio com as melhores práticas globais**. Tradução Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2000.

MANGANOTE, Edmilson S. T. **Organização, sistemas e métodos**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2005.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo, Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. **Introdução administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**, São Paulo: Atlas, 2006.

MOREIRA, Eliton Luiz; SILVA, Antônio João Hocayen da. **Dinâmica da estrutura organizacional: estudo comparativo de casos entre organização pública e privada**. 2011. Disponível em: <http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/22.pdf>. Acesso em: 21 de janeiro de 2016.

OLIVEIRA, A.S. de; MOTTA, R.A.S.M; BARBARÁ, S.B.; CUNHA, G.G. **A gestão por processos e a interface humana: identificando, descrevendo e classificando os processos de gestão de pessoas**. 2008. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos08/270_A_gestao_por_processos_e_a_interface_humana_identificando,_descrevendo_e_classificando_os_processos_de_gestao_de_pessoas.versao.envio.pdf> Acesso em: 22 de janeiro de 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade** – São Paulo-SP. Editora Atlas. 2006.

PAIM, R. **As tarefas para Gestão de Processos**, Tese de Doutorado em Engenharia de Produção - COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.

PAMPONET, Arnaud Velloso. **Como entender os processos organizacionais**. In: Administradores. Com. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-entender-os-processos-organizacionais/30037/>. Acesso em: 22 de janeiro de 2016.

PÁDUA, E. **Metodologia de Pesquisa**: abordagem teórico-prática. Campinas: Papirus, 2010.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. Florianópolis: Laboratório de ensino a distância da UFSC, 2001.

SILVA, Jaqueline Neves. Gestão por Processos: Uma visão sistêmica da organização. In: **Revista Inovação e Empreendedorismo**. V.01. N.01, 2008. Disponível em: <<http://www.unilasalle.org/revistas/index.php/Inovar/article/view/61/43>> Acesso em: 22 de janeiro de 2016.

SOUSA, Rossana Guerra de. **Gestão de processos em serviços**: estudo de dimensões de análise para medição de desempenho. João Pessoa: UFPB, 2006.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por Processos**: uma abordagem da moderna administração. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e Melhoria de Processos**. 54p. Goiânia, 2009. Disponível em <http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE%20B%20-%20An%20Elise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>. Acesso em: 22 de janeiro de 2016.

SCHERMERHORN, John R. **Administração: conceitos fundamentais**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

Apêndice

APÊNDICE I

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Sexo: F () M ()

Idade:

Estado civil: () solteiro () casado () separado/divorciado () viúvo

Escolaridade:

Gostaria de saber sua opinião sobre os tópicos abaixo:

1. Quais são os processos realizados durante o atendimento ao cidadão que procura o Gabinete? Consegue realizar as tarefas em tempo hábil? Cite exemplos de situações que ocorrem no dia a dia.
2. Como você observa os procedimentos adotados para o atendimento e a rotina do dia a dia no Gabinete? Cite exemplos de situações que ocorrem no dia a dia.
3. Como você vê a relação dos profissionais com o atendimento à população? O Gabinete oferece recursos para o atendimento? Cite exemplos que ocorrem no dia a dia.
4. Do seu ponto de vista, a implantação da gestão por processos pode trazer melhorias no desempenho efetivo do trabalho?